

**Еволюцията на теорията за управление на организационни кризи  
и практическото ѝ приложение**

Цвета Зафирова

**The Evolution of Management Theory of Organizational Crises and Its  
Practical Application**

Tzvetza Zafirova

**Abstract**

*The large organizational crises in Bulgaria are becoming more common in recent years as a result of natural disasters, terrorist threats, incidents, accidents, conflicts and others. Dynamic and turbulent environment ensure their increase. The aim of the publication is to study the origin and development of theory and practice in the management of organizational crises to be used experience of leading countries in this field. They studied many world research and databases, and the results were analyzed and classified.*

*Keywords: organizational crises, crisis management, Crisis Research Centers, disasters, accidents*

**Въведение**

Кризите са явление, което съпътства нашето ежедневие. Те са навлезли дотолкова в нашия живот, че и най-малкото неблагоприятие се отъждествява с кризисна ситуация. Но кризите не са характерни само за човешкия живот. Всяка организация задължително се сблъсква с този проблем. Пазарната икономика наложи нови правила на функциониране и развитие на организациите. Конкурентната среда, промените в законодателството и държавното регулиране създават условия за появата на кризисни явления. С особена острота те се проявяват по време на световни икономически и финансови кризи и често водят до фалит. По този начин се нарушава устойчивостта на организацията и нейната жизнеспособност.

Големите организационни кризи, предизвикани от различни причини, и имащи широк обществен отзвук, карат учените да задълбочат своите изследвания в тази област, търсейки пътища за управлението им. Масовият характер и чувствителността на обществото към тях прави изследването им значим и винаги актуален проблем.

Динамичността и турбулентността на средата гарантират увеличаването на организационните кризи. Необходимостта от намаляване на риска и неопределеността в кризисни ситуации в различните организации налага проучването на еволюцията в теорията и практиката на управлението на организационни кризи, което е и целта на настоящата публикация.

**Еволюция на теорията за кризите**

Проследявайки еволюцията на кризисните явления, бихме могли да посочим, че кризи е имало още от древността. Произходът им е свързан с началото на човешката цивилизация, без да са осъзнати като кризисни явления. Кризите са възприемани много дълги периоди от време като божие творение и явления, върху които не може да се оказва влияние.

Историческите трансформации на теорията за кризата се свързват първоначално с медицинската наука. Проследявайки най-ранните ѝ значения ще установим, че кризисните ситуации, тяхното проявление и характеристики, както и етапите в жизнения им цикъл се описват с медицински термини.

Една от големите кризи, с които е свързан света и развитието на икономиките, е появата на книжните пари по времето на Людовик XIV в началото на XVIII век. Неконтролируемостта им печатане е довело до невиджана дотогава инфлация, която сериозно уронила престижа на Франция.

Развитието на пазарната икономика е довело и до свързаните с нея мащабни кризи и фалити в Холандия, Англия и други държави. Наред с тях, в този период са станали и много политически и военни кризи. Но в обществения живот и в науката кризите се отъждествявали предимно с икономическите кризи поради развитието на теорията в тази област. Практиката на хилядите фалирали предприятия и спекулации с акции дава сериозен тласък на научните изследвания в областта.

Тъй като са извън нашия обект на изследване, няма да се спираме на теорията за икономическите кризи, колебания и цикли в световната икономика, въпреки че те могат да бъдат източник на организационни кризи. Но ще отбележим, че първите теоретични изследвания за кризите въобще в научната литература се считат тези на френският икономист Жан Симон де Сисмонди, който в своя труд „Новите принципи на политическата икономия”, излязъл в 1819 г. прави изследване върху основните причини за икономическата криза, обхванала Европа след Наполеоновите войни [2]. Теорията на кризите тогава основно се свързва с марксистката теория. К. Маркс успява да предвиди кризите на капитализма, включително и тази, през която светът преминава днес. Значителен брой учени икономисти (Дж. Уед, Кл. Жюглар, У. Митчел, А. Бърнс, Е. де Лавеле, Дж. Мил, М.И. Туган-Барановски, Й. Шумпетер, Н. Кондратиев, Х. Кларк и др.) посвещават публикациите си на различни аспекти на икономическата криза и нейното влияние в глобален и макро аспекти. Голяма част от техните изследвания и публикации са актуални и сега в условията на пазарна икономика.

В икономическата теория са създадени и аргументирани множество теории за кризите, свързани с природата на циклите, с които се обясняват различни явления. Но постепенно назрява необходимостта от системен микроикономически анализ на причините за кризите в организациите, достигащи до фалит. Но да се решат проблемите и да се обясни явлението, както и да се предотврати и управлява в рамките на икономическата теория е невъзможно. Така възниква необходимостта от приложение на управленската наука в тези процеси.

За начало на сериозната научна дискусия в областта на теорията на кризата като обществено явление на микро ниво се считат 60-те години на XX век, когато зачестяват големите кризисните явления и съответно се изследва тяхното отражение върху организациите. От тогава можем да открием и приложните аспекти на теорията на кризата в създаването на кризисна култура и модели за управление на кризи, включващи процедури и правила за кризисни ситуации.

Една от първите публикации в областта на теорията на организационната криза е на Чарлз Хърман в 1963 г., но тя е свързана с влиянието на международните кризи върху организациите [7]. Джеймс Робинсън има значителни приноси, свързани с тази област с негова публикация от 1972 г. [20]. Причината за избор на предмет на изследване - кризите са войните, които се водят по това време, както и т.нар. „студена война”. Едуард Олтман (1968, 1971) също се счита за един от първите изследователи в областта, но той основно работи по прогнозиране на организационни фалити с помощта на количествени методи.

### **Възникване и развитие на теорията за управление на организационни кризи**

Едва в 80-те и 90-те години на XX век развитието на науката достига до такива нива на познанието, че учените и мениджърите от практиката започват да си поставят все по-често въпросите за кризите – какво представляват те и могат ли да бъдат предотвратявани, управлявани и т.н. Натиск върху задълбочаването на тези изследвания оказват различни дълбоки кризи, които са пагубни не само за конкретна организация, индустрия, държава, но и върху голяма част от световното стопанство. Глобализацията оказва съществено влияние върху интернационализацията на тези процеси и явления и поражда още по-голяма необходимост от тяхното изследване и управление. Поради тази причина голяма част от научната литература в областта е посветена на икономическите кризи, т.е. теорията на

кризата първо еволюира на макроикономическо ниво.

Управлението на организационни кризи е сравнително нова област в управленската наука и в теорията за кризите. Изследването ѝ възниква след мащабни индустриални и екологични бедствия през 1980 г. [21] „Управление на организационни кризи” се появява за първи път като напълно призната независима учебна дисциплина в САЩ след отравянето с медикамента *Тайленол* на „*Johnson&Johnson*” през 1982 г., експлозията на *Бонал* в *Union Carbide* (1984) и в Европа след атомната авария в Чернобил от 1986 г., „лудата крава” (1986) и др.

Ст. Финк се счита за един от първите учени изследователи на управлението на кризите в организациите с неговата книга „*Кризисен мениджмънт: Планиране за неизбежното*” (1986) [6].

Организационните кризи в следващите години са били изследвани и от други учени, като сред тях са: Ансоф (1987), Кръстек (1987), Алиът (1995), Гонзалес-Ереро, Прат (1996), Алезина (1997), Лербинджър (1997), Клеър (1998) и др.

В този период от време Дж. Пребъл (1997) посочва, позовавайки се на изследване на Паучант (1988), че теорията в областта на управлението на кризи изостава от практиката [19]. Въпреки, че някои проучвания са проведени още през 1960 и 1970 г., компютърното му търсене с помощта на ключовите думи „управление на кризи” показва, че 80% от публикациите в областта се появяват след 1985 г. Пребъл прави подобно проучване в Интернет в 1995 г. и регистрира 450 статии, публикувани през последните 10 години. Анализирайки базата данни за защитени дисертации в областта на теорията за управление на кризи, които засягат различни аспекти от нея, той отчита 62 такива за периода 1988 - септември 1995 г.

Теоретичните изследвания на Пребъл (1997) показват, че няма единна парадигма в областта на теорията за управлението на кризи. Учените изследователи в тази проблематика засягат само един или малко аспекти от процеса – рискът в кризисния мениджмънт (Нелкин, 1982), формирането на кризисния екип (Нелсън-Хоршлер, 1986), комуникацията в кризите (Гонзалес-Ереро и Прат, 1996; Бланд, 1998; Кумбс, 2007), планът за управление на кризи (Труит и Кели, 1989; Пенроуз, 2000), кризисният одит (Шривастава и Митроф, 1987; Томпсън, 1998), ранните предупредителни сигнали за кризата (Райнхард, 1984; Шварц, 2005; Мендоса, Карозо и Караса, 2008), възстановяването след криза (Шройдър, 1990) и т.н. На тази база, не е изненадващо, че модели за управление на кризи в цялостен вид, обхващащи всички аспекти на процеса, са рядко срещани в специализираната литература.

През последните години много изследователи са провели концептуални и емпирични проучвания за мащабни организационни кризи - Пероу (1984); Шварц (1987); Митроф, Паучант и Шривастава (1988); Лагадек (1990, 1993); Пиърсън и Митроф (1993) и т.н. Причината е, че в този период са се случили някои големи организационни кризи – напр. водата *Перие* на *Nestle* (1990), диоксина в кутийки на *Coca-Cola* (1999) и др. [18].

В края на ХХ и особено в началото на ХХІ век се засили интересът към тази проблематика. Причината е в икономическата и финансова криза, която обхваща световната икономика, както и ежедневните катастрофи, бедствия и инциденти, които се отразяват негативно на действащите организации.

Голям е приносът на Т. Кумс (2007), който прави сравнителен анализ на концептуалните модели за управление на организационни кризи на Финк и Митроф и ги обобщава в един тристъпков, детайлизиран на микро ниво [5].

Значителни са постиженията в областта на теорията за управлението на кризите и в Канада. Канадският учен Т. Паучант прави сериозни изследвания на голям брой казуси в тази област с много добри препоръки към организациите [16]. Приносът на другата канадската изследователка К. Леланд е в извеждането на основните характеристики на организационната криза и тенденциите им [10].

Известен със своите постижения в теорията за кризите е и ученият Т. Жак (Австралия), известен специалист и консултант по управление на кризи предимно в Азия и Тихия океан, с повече от 20-годишен опит в областта [8]. Той разработва релационен модел (2007), който се основава на клъстери и форми на нелинейни елементи.

В академичните кръгове в Китай изследванията за управление на кризата са започнали едва през 1980 г. и са предимно в 90-те години на миналия век, когато паралелно с тях започват и кризите в организациите. Принос за теорията в областта е разработената 5P теория (Perception, Prevention, Preparation, Participation and Progression) на Й. Бао (2003) [4]. И други китайски учени имат сериозни постижения в областта на теорията за кризите, като сред по-известните са В. Суу, З. Уей, Б. Чен, И. Уан, Ю. Ши и др.

В Япония академичните изследвания в областта на управлението на кризи се свързват с финансовия колапс на организациите. Принос с описанието на различни казуси от тези области, както и изводите от тях, имат учените А. Ишикава, Т. Саишо и А. Цуджимото.

Най-тежката промишлена авария в историята е в *Бопал*, Индия през декември, 1984. Този инцидент има тежки последици, не само за компанията, но и за Индия като цяло. Това е предпоставка за увеличил се брой изследвания върху организационни кризи в тази част на света. Един от най-цитираните учени в тази област, наред с Пол Шривастава (който е американец с индийски произход), е Р. Гупта с принос в областта на изследването на комуникациите като стратегически инструмент в процеса на управлението на кризи.

Учените от Турция също свързват управлението на кризи в организациите с инцидентите, които се случват там. Н. Капусу и А. Йозердем, които работят в тази област, в резултат на изследванията си определят отговорностите на стейкхолдерите от всички нива в подобни ситуации – общинско, областно, държавно, на частния и неправителствения сектор [11]. Принос имат и в определянето на ключовите фактори и потенциалните бариери в процеса на вземане на решения в условията на криза.

Доста сходен като процес са европейските изследвания, въпреки че консервативна Европа по-бавно реагира на подобни явления и процеси.

Френската школа в теорията на кризите е представена в по-ранните години от Едгар Морен с неговата идея за създаване на отделна наука – *кризология (crisologia)* [15]. Той разглежда кризата като индикатор и ускорител на адаптацията с цел трансформация на организационната система в търсене на качествено нов баланс [14]. Друг френски учен с приноси за теорията на кризисния мениджмънт е П. Лагадек [9] – един от основателите и член на Управителния съвет на Европейската Асоциация за управление на кризи (European Crisis Management Academy – ЕСМА), създател на теорията за „големия технологичен риск“, разработена в края на 70-те години на XX век [3]. Важно е също да се посочи и Кр. Рудюфор, преподавател по кризисен мениджмънт и консултант, който има значителен принос в теорията в областта на управлението на кризи в организациите. Паралелно с него работи и Кр. Пиърсън, консултант в областта на кризисните явления на най-големите световни корпорации. Заедно с други френски учени те написват един съвременен *Международен Наръчник по управление на организационни кризи* [17], който е много ценно помагало в теорията на практиката на кризите, въпреки че не обхваща периода на последната финансова и икономическа криза от 2008 г.

Значителни постиженията в областта на управлението на организационни кризи имат и други европейски учени като Д. Смит, Мур и Сиймур (Обединеното кралство), Неси и Великангас (Финландия), Нойбауер и Улрих Кръстек (Германия), Гонзалес-Ереро, Прат, Сариеги и Торес (Испания), Мендоса, Карозо и Караса (Португалия), Евангелос Кунупас (Гърция) и др. В последните години сериозни изследвания и публикации в тази сфера имат и учени от бивши социалистически държави като Драго Дубровски, Игор Вречко и Матджаз Муледж (Словения), Валентина Дувняк (Босна и Херцеговина), Яничиевич (Сърбия),

Валакиене (Латвия), Зех (Латвия) и др.

Изследвайки развитието на теорията на кризата и в частност управлението ѝ в организациите не може да не отчетем големия принос на учените от Русия в тази област – Э.М. Коротков, А.Г. Ивасенко, Э.А. Уткин, В.В. Кукушкина, А.Т. Зуб, Е.М. Панина, В.И. Кузина, И.Б. Гурков, Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, Л.В. Згонник, В.И. Орехов и др. Те са изследвали всички елементи на процеса на кризите, неговите фази и типове кризи. Значително внимание в техните публикации се отделя на фалитите и методите на прогнозирането им, а за *преструктурирането (т.нар. там реорганизация)* като изход от кризата има изключително голям брой публикации и защитени дисертации.

Много ограничен брой учени в България, в сравнение с други държави, изследват и публикуват в областта на теорията на кризите и в управлението на организационни кризи. Те са свързани предимно с някои отделни елементи от управленския процес и препоръки към практиката. Сред тях бихме могли да открием монографичните изследвания на Р. Маринов (2004), С. Джонев (2004), Л. Милушев (2008), В. Пачева (2009), Ив. Йовчев (2009), М. Филипова (2009), Ир. Емилова (2012) и др. Всеки един от тях акцентира на отделни аспекти на кризисния мениджмънт. Не бива да се пренебрегва фактът, че липсва цялостно изследване, включващо различните аспекти на методологията на управлението на организационни кризи.

Българските организации също са обект на кризи като в последните години някои от по-известните бяха: кражба на музейни ценности от музея във Велико Търново (2010), обир на банка от учителка в Плевен (2010), смъртта на няколко бебета в АГ болница в Г.Оряховица (2011), взрив в мина „Ораново” в Симитли (2012), стачка в мини „Марица-Изток” - Ст. Загора (2012), окупация на Софийския университет „Кл. Охридски” и зали в други университети (2013), стачка на миньорите в мина „Черно море” (2013), побой над бебета в УМБАЛ „Софиямед” (2015), финансовия колапс на Великотърновския университет „Св. Св. Кирил и Методи” (2016), синдикатите на протест срещу концесията на летище София (2016) и т.н., с широк отзвук сред обществеността. А има и много други, които остават скрити за нея, но също се нуждаят от управление.

### **Световната практика в изследването на кризисния мениджмънт**

Управлението на кризи, вкл. и организационни, изисква значителни познания за действията преди, по време на и след тяхното проявление.

Още в 1963 г. в САЩ се създава първият *Център за изследване на бедствията и катастрофите* (Disaster Research Center), който първоначално е в Университета на Охайо, а след това през 1985 г. се премества в Университета на Делавър. Сред неговите създатели са Е. Куарантели и Р. Дайнес, които имат значителен брой публикации в областта на природните бедствия и технологичните кризи. Това е и най-големият световен изследователски център в областта на бедствията, катастрофите, наводненията, опасните химически инциденти, гражданските безредици и бунтовете и др., като в него участват освен американски и много водещи световни специалисти. *Центърът за изследване на бедствията и катастрофите в Университета в Делавър* поддържа не само собствената база данни, но и много публикации и резултати от подобни изследвания – общо над 50 000 позиции, което го прави съдържател на най-пълната колекция на социални и поведенчески аспекти на подобни явления в света. Редица учени от различни области са посветили изследванията си на описаните кризисни явления – психолози, географи, социолози и др. Техните резултати се използват успешно при управление на организационни кризи, но изследванията им са съсредоточени предимно върху кризисни ситуации, които са по-мощабни.

Една от най-старите (с над 25 години стаж) и най-опитните корпорации в областта на кризисния мениджмънт, ръководена от Ст. Финк, е Lexicon Communication Corp. Тя

обслужва много от най-големите компании в света. Счита се за най-иновативната и успешна организация в областта на управлението на кризи. Поради тази причина Финк е стратегически съветник на висши мениджърски съвети и корпоративни бордове. Той е много търсен лектор във водещи университети и бизнес училища, провежда семинари и обучителни курсове по управление на кризи в Северна и Южна Америка, Азия, Европа и Близкия изток.

Много задълбочени и ползотворни са изследванията на учените от *Института за кризисен мениджмънт* (Institute of Crisis Management - ICM) на САЩ, чийто директор е известният американски професор Ян Митроф, който е и Президент на консултантска фирма за общ кризисен мениджмънт [12]. Както той посочва „Кризите за разлика от природните бедствия, не са неизбежни. Разбира се, че те не могат да бъдат премахнати напълно. Но с правилното управление на кризи те могат да бъдат предотвратени или ефективно управлявани, когато се появят” [13]. Значителен е приносът в науката за управление на кризите и на Г. Ейнъгънс, вицепрезидент на същата консултантска фирма. Нейната дейност се засилва особено след терористичния акт над Световния търговски център на 11.09.2001 г., който доведе до криза в много организации, индустрии и браншове, както и в цели държави.

Нарастването на броят на кризисните явления в съвременния етап на развитие на обществото е наложило създаването на много такива специализирани центрове за изследвания, експертни оценки и консултантска помощ по целия свят. Известни са публикациите и работата на създадения от П. Шривастава *Институт за индустриални кризи* (Industrial Crisis Institute) в Ню Йорк (САЩ), известен с много задълбоченото си изследване на експлозията в индийския химически завод.

Индия има своите центрове за изследвания на кризите и бедствията във връзка с честите наводнения и епидемии там, както и с производствените аварии.

Не може да не се отбележи, че такива икономически развити държави като САЩ, страните от Западна Европа и др., са доста напреднали в практиката в управление на кризи и имат изградени мощни центрове и институти за справяне с тези проблеми. Голям напредък отбелязват и Китай (Center for Crisis Management Research (CCMR) в университета Тсингуа – Пекин, Китай) и Япония в тази област, но все още има държави, които изостават – предимно развиващите се и някои други страни. Причините са както културните различия (Ая, 1992), така и дефицита на подходящи ресурси и инфраструктури (Краймър и Манесенхи, 1992), а на някои места и политически съображения (Профириев, 1992).

Процесът на организация при управление на кризи е доста различен в европейските държави, тъй като, както вече посочихме, тук по-бавно се реагира на подобни явления и процеси. Малко на брой в сравнение с другите части на света са Центровете за кризисен мениджмънт и/или изследване на кризи. Сред тях най-известни са тези в Стокхолм (Crisis Management Research and Training (CRISMART) – Швеция) и в Нидерландия (Leiden University Crisis Research Centre).

В Русия, за разлика от останалите държави, има специално създадена Федерална служба за финансово оздравяване и банкрут (Федеральная служба по финансовому оздравлению и банкротству). Тя има териториални органи във всички региони. Нейните основни цели и задачи са свързани с провеждането на държавната политика по предупреждаване за фалити, финансово оздравяване, реструктуриране на неплатежоспособни предприятия, обезпечаване на условия за реализацията на процедурите по банкрут.

У нас в България, под влияние на международната среда, има плахи опити в тази насока, но засега неуспешни. Няма създадени институти или центрове за изследване на кризисните явления в организациите. Поради тази причина са малко и предимно теоретични изследванията в областта на управлението на кризи (или т.нар. антикризисно управление). Единственото по-мощно изследване с практическа ориентираност към

организациите (индустриалните фирми) е това на екип от УНСС в резултат на реализиран проект [1].

В края на 2013 г. в НБУ бе създадено учебно-практическо изследователско звено „Управление на рискове”. Целта му е да се превърне в регионален център за експертизи в областта на анализа и оценката на икономически и политически рискове и опасността им за предизвикване на възможни кризи.

Факт е, че много малко са университетите у нас, като изключим военните, които обучават студенти – бъдещи мениджъри в управление на кризи и по този начин дават практическа насоченост на теорията в областта. Към 2013 г. само в НБУ се предлага курса *Моделиране при управление на кризи* за магистърска програма дистанционно обучение, в ТУ - Габрово – *Управление при кризи и конфликти* – за магистърско обучение. Като дисциплини се изучават в бакалавърска и/или магистърска степени в ЮЗУ – Благоевград, РУ „А.Кънчев”, в УНСС и в ИУ - Варна.

Празнотата в тази област се опитват да запълнят някои частни фирми като: „SBC - Училище за бизнес компетенции” – с програма *Управление на кризи*, „NGB Consulting” със *Стратегическо планиране, корпоративно предприемачество и управление на кризите*, „E-training.bg” с *Управление на конфликти и кризи*, като учебната програма е съсредоточена предимно върху конфликтите. Периодично се правят едnodневни или двудневни курсове по *Управление на кризи*, но обикновено те са насочени към държавната и местната администрация.

Основните цели на по-голямата част от посочените курсове са за действия при извънредни ситуации в публичния сектор или управление на конфликти в организациите.

### **Заклучение**

В резултат на направеното изследване на литературните източници и бази данни в областта на теорията на организационните кризи, както и практиката в световните центрове за изследване и управление на кризи, можем да направим следните изводи и обобщения:

*Първо*, кризите като явление съществуват от древността. Вниманието върху тях е особено засилено в последните тридесетина година, поради развитието на комуникациите и информационните технологии, което дава възможност за широкото им популяризиране. Паралелно с това, мощни кризисни явления от глобален характер променят устойчивостта в развитието на индивидите, организациите, институциите и дори на много държави – земетресения, тероризъм, войни, световната финансова криза (2008-2011).

*Второ*, изследванията в областта на кризите са сравнително нови за управленската наука. Те се появяват във връзка със зачестилите кризисни ситуации през 70-те години на ХХ век, както и настъпилите динамични промени в средата. Първите изследвания в областта на кризите са свързани с икономическите кризи, след това се появяват публикации за влиянието на международните кризи върху организациите. 80-90-те години на ХХ век поставят началото на науката за управление на кризите.

*Трето*, най-голям брой изследователски мрежи в областта на кризите има в САЩ, където паралелно с изследванията на миналите кризисни ситуации и реакциите спрямо тях, се появяват и големи консултантски центрове по управление на кризи. В останалата част на света, особено в Европа, теорията и практиката в тази област е значително по-нова и има по-слабо приложение. Това се дължи на консерватизма в организационните форми и традициите в тази област.

*Четвърто*, в България все още нямаме създадени научни центрове и курсове за обучение по управление на организационни кризи и изследвания в тази област (с изключение на тези в армията). Теорията изостава значително от практиката в областта. Необходимо е да се повишат усилията в тази област поради засилване на необходимостта от създаване на

изследователски центрове, подобни на тези в развитите икономически държави.

**Използвана литература**

1. Илиев, Й. (ред.) и др. Антикризисно управление на индустриалните фирми. София: Авангард Прима, 2011.
2. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2013.
3. Пачева, В. Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация. София: ММ, 2009.
4. Bao, Jianyong, Chen, Baizhu. Crisis Management. Shanghai: Fudan Press, 2003.
5. Coombs, W. Timothy. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. (2nd ed.) Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: SAGE, 2007.
6. Fink, Steven. Crisis Management: Planning for the Inevitable. NY: Blackprint, 1986.
7. Hermann, Charles F. Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations//Administrative Science Quarterly, vol. 8, N1, 1963, pp.61-72.
8. Jaques, Tony. Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct// Public Relations Review, vol.33, N2, 2007, pp. 147-157.
9. Lagadec, Patrick. Preventing Chaos in a Crisis - Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation. McGraw Hill Europe, 1993.
10. Lalonde, C. Crisis Management and Organizational Development: Toward the Conception of a Learning Model in Crisis Management // Proceedings of OLKC, „Learning Fusion”, Canada, 2007, pp.507-517.
11. Kapucu, Naim, Ozerdem, Alpaslan. Managing Emergencies and Crises. Barlington: Jones&Barlett Learning, 2013.
12. Mitroff, I. I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit// California Management Review, vol. 36, N2, 1994, pp. 101-113.
13. Mitroff, I., Anagnos, G. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management. N.Y.: AMACOM, American Management Association, 2001.
14. Morin, E. Enantiodromia and Crisis Management: a Jungian Perspective // Industrial and Environmental Crisis Quarterly, vol. 7, 1993, pp. 91-114.
15. Morin, E. Pour Une Crisologie // Communications, № 25, 1976, pp. 149-163.
16. Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. Transforming the Crisis Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992.
17. Pearson, C. M, Roux Dufort, C., Clair, Judith, A. International Handbook of Organizational Crisis Management. Sage Publications, 2007
18. Perrow, Charles. Normal Accidents: Living with High Risk Technologies. N.Y.: Basic Books, 1984.
19. Preble J. F. Integrating the Crisis Management Perspective with the Strategic Management Process//Journal of Management Studies, vol. 34, N5, 1997, pp.769-791.
20. Robinson, James. Crisis: An Appraisal of Concepts and Theories In: International Crises: Insights from Behavioral Research. N.Y.: The Free Press, 1972.
21. Shrivastava, P. Mitroff, I.I., Miller, D., Miglani, A. Understanding Industrial Crises// Journal of Management Studies, vol. 25, №4, 1988, pp. 285-304.

**За контакти**

проф. д-р Цвета Зафирова  
Икономически университет - Варна  
tzveta\_zafirova@abv.bg